

グローバル・ブランドの理論についての諸論調

—— 現代ツーリズム原論形成のための土台の1つについての考察 ——

大 橋 昭 一

I. はじめに

経済のグローバル化が唱えられ、多国籍企業の世界企業化が論じられてから、すでに久しい。確かに経済のグローバル化は顕著に進み、企業の多国籍化、世界企業化も進展し、世界企業ランキングごときものも公表されているが、これは、ブランドの面ではどのようなになっているのであろうか。経済のグローバル化は、ブランドのグローバル化をもたらすはずである。それはどのような形で進行し、ブランドのあり方にどのような変化を生んでいるのであろうか。

そもそも、グローバル・ブランドとはどのようなものをいうのであろうか。スティーンカムプ／バトラ／アルデン (Steenkamp et al., 2003, p.399) は、これまでのところでは、グローバル・ブランドの定義はあまり試みられたことがないとしたうえで、ブランチ (Branch, 2001) の定義が一般に認められているものであるとして、それを紹介している。それによると、「グローバル・ブランドとは、多くの国において同一のブランド名を持ち、かつ、集権的に調整されたところの、概ね同様なマーケティング戦略のもとにあるものである」。

そうしたグローバル・ブランドは、旧来の精々1つの国を前提にしたブランドのままで作り上げられるものであろうか。この点について、前記のスティーンカムプらは、多くの多国籍企業ではブランド・ポートフォリオをグローバル化に対応したものとするため、ローカル化のための労力や時間が少なくなっていると述べている (Steenkamp et al., 2003, p.399)。

また、ヴァーサー／チャンドラー (Werther and Chandler, 2005, p.348) は、企業の社会責任についてであるが、グローバル・ブランドでは、あらゆるローカル・スタンダードをクリアする必要があるから、ローカル・ブランドよりも高いレベルが求められるとし、「ブランドに関する企業の社会責任を法則として提示すれば、いかなる組織でも、その社会責任の度合いは当該組織のグローバル・ブランドの価値に相応し、グローバル・ブランド化とともに比例的に高まるものと規定される」と述べている。

これらをみると、グローバル・ブランドは、ローカル・ブランドの単なる量的延長といったものではなく、質的变化を伴うものと解すべきものであるが、さらに、グローバル・ブランドの問題は、グローバル化のもとにある現代ツーリズム理論にとっても土台の1つをなすものであり、この観点からも動向の考察を必要とする。

本稿は、これら諸点を問題意識としてグローバル・ブランドにかかわるいくつかの問題点について論究することを課題とするが、近年では、グローバル化の進展を背景に、「製品ブランド」から「企業（会社）ブランド」へ移行する傾向が顕著である。このこと自体は、すでに多くの論者により明らかにされており（Hatch and Schultz, 2003, p.71）、近年の傾向については、本稿筆者も別稿（大橋, 2013）で一端を論述している。

本稿では、このうえにたって、グローバル・ブランドとの関連において、改めて企業ブランドの意義・有効性についてどのような論議がなされているかの考察から論を始める。最初に企業ブランドの効用、すなわち、消費者が当該企業のブランド製品を購入するかどうかについて企業ブランドはどのような効力を持つかについて、実態調査に立脚して論じているスイデン／カシム／ホン（Suiden et al., 2006）の所説について、大要を管見する。

II. 企業ブランドの状況・役割

1. 企業ブランドの有効性

ここで取り上げるスイデンらの実態調査は、企業ブランドの主要な次元について相互関係を明らかにすること、それらが消費者の当該企業ブランド商品の購買意欲（当該企業製品評価：consumer product evaluation）に対してどのような影響を与えるかを明らかにすること、そして、その際国の違い（この調査ではUSAと日本）によってどのような差異があるかを明らかにすることを課題として、USAと日本の消費者に対しアンケート調査を行ったものである。

両国を合わせてアンケート表が発送されたのは700人であったが、回答のあったのは218人で、うちアメリカ人は52%、日本人は48%であった。スイデンらが自ら認めているようにサンプル数は多いものではないが、2000年代当初における大体の意識傾向を知ることはできる。

この調査は、消費者の当該企業製品に対する購買意欲を焦点にして、それに影響を与えるものには、大別して、「企業名称の認識」（corporate name recognition）、「企業イメージ」（image）、「企業レピュテーション」（reputation：名声・評判）、および、「企業へのロイヤルティ心（忠誠心）もしくはコミットメント感」（loyalty, commitment）の4要因があるとし、これらが最終的目標である、消費者の「当該企業製品の購買意欲」にどのような影響を与えるかを明らかにしようとしたものである。調査結果の大要は次の通りであった（Suiden et al., 2006, p.120ff.）。

第1に、上記の4要因、すなわち「企業名称の認識」、「企業イメージ」、「企業レピュテーション」、「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感」は、いずれも「消費者購買意欲の増進」に大きく作用する。なかでも、これらの4要因の共同的作用（joint effect）で作用度が最高であったのは「企業名称の認識」で、次に高いものは「企業レピュテーション」であった。

第2に、4要因の間の相互関係についてみると、「企業名称の認識」と「企業イメージ」との間、「企業イメージ」と「企業レピュテーション」との間、「企業イメージ」と「企業へのロイヤルティ

心・コミットメント感」との間、および、「企業レピュテーション」と「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感」との間には、それぞれ高い相関関係がみられた。この点を整理して表現すると、例えば、「企業名称の認識」は「企業イメージの向上」をもたらし、それが「企業レピュテーションの向上」となり、最後にそれが「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感の向上」になる関連があることをいう。

しかしこの要因間の相互関係では、「企業名称の認識」は直ちに「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感」につながるものとはなっていないことが注目される。この調査によると、「企業名称の認識」は、それ自体として確かに「消費者購買意欲の増進」の働きをするが、「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感の向上」についていえば、「企業名称の認識」それだけでは、それにつながるとは限らないという結果になっている。媒介項が必要ということである。

そこで第3に、これらの4要因それぞれが、他の要因を通じて、その意味では間接的あるいは媒介的に、最終目標である「消費者購買意欲の増進」に対して作用因になるかという点を見ると、「企業名称の認識」、「企業イメージ」、「企業レピュテーション」にはそうした間接的媒介的機能があるものと認められた。しかし例えば、「企業名称の認識」が「消費者購買意欲の増進」をもたらすにあたって、「企業イメージ」が媒介的作用をすることは認められなかった。すなわち、「消費者の購買意欲を増進させる」ためには、「企業イメージが変わる」だけでは不十分なのである。

この場合でいうと、「企業イメージ」が「消費者購買意欲の増進」に作用するにあたっては、「企業レピュテーション」が媒介的作用をするという調査結果になっており、「企業イメージ」は「企業レピュテーション」を向上させるようなものが必要とされるのである。逆にいえばこの場合、もし「企業レピュテーション」が悪くなると、「企業イメージ」の作用力は低下する。このことは常識的にも是認されるものである。

さらにこの場合、「企業レピュテーション」が最終的目標である「消費者購買意欲の増進」をもたらすことに対して、「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感の向上」が媒介的間接的作用をすることが明らかになっているので、「消費者の購買意欲を増進させる」ためには、「企業レピュテーションの向上」は、「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感の向上」として結実していることが必要ということになる。

第4に、USAと日本の消費者意識の違いについてみると、「企業名称の認識」、「企業レピュテーション」、「企業へのロイヤルティ心・コミットメント感」が、「消費者購買意欲の増進」に作用する要因であることは、両国とも変わるところがなかった。しかし、「企業イメージ」が「消費者購買意欲の増進」に対して作用する度合いは、日本の方がUSAよりも高いものとなっており、「企業イメージ」の果たす役割は、日本では大きいという結果になっている。

スイデンらの調査結果は以上とし、次に、ブランド・コンサルタント会社として世界最大の

規模を持つといわれるミルウォード・ブラウン社のうちのミルウォード・ブラウン・オブチモール (Millward Brown Optimor) の CEO の一人であるセドン (Seddon, 2010) に依拠して, 世界的巨大企業における「製品ブランド」と「企業ブランド」の状況について概観する。なお, セドンのブランド評価論については別稿 (大橋, 2011) で考察しているので, この点についてはそれを見ていただきたい。

2. 製品ブランドと企業ブランドとの関連

ここで対象とするセドンの論考は, 直接的には, ミルウォード・ブラウン社のブランド・ゼット (BrandZ) における 2008 年世界ブランド・ランキングを前提にしたものである。それによると,

図表 1 : 2008 年ブランド・ゼット・ランキング

(ブランド価値の単位は US100 万ドル)

順位	ブランド名	ブランド価値
1	Google	86,057
2	General Electric	71,379
3	Microsoft	70,887
4	Coca-Cola	58,208
5	China Mobile	57,225
6	IBM	55,335
7	Apple	55,206
8	McDonald's	49,499
9	Nokia	43,975
10	Marlboro	37,324
11	Vodafone	36,962
12	Toyota	35,134
13	Wal-Mart	34,547
14	Bank of America	33,092
15	Citi	30,318
16	Hewlett-Packard	29,278
17	BMW	28,015
18	ICBC	28,004
19	Louis Vuiton	25,739
20	American Express	24,816
21	Wells Fargo	24,739
22	Cisco	24,101
23	Disney	23,705
24	UPS	23,610
25	Tesco	23,208

出所 : Hollis, 2010, p. 231.

トップ 25 ブランドは図表 1 のようになっている。このランキングを前提に、セドンはブランドのグローバル化の観点から次の 2 点を強調している (Seddon, 2010, p.67ff.)。

第 1 に注目されることは、世界のトップクラスのブランドには、グローバル的なものもあれば、ローカル的なものもあることである。このランキングをみると、圧倒的多くが欧米あるいは日本を原産国としてグローバル化しているものであるが、China Mobile や Bank of America のように、中国もしくはアメリカに活動が限定されている、その意味ではローカル的なブランドもある。

第 2 に、製品ブランドか企業ブランドかという観点から、何よりも注目されることは、圧倒的多くが企業ブランドであることである。この点についてセドンは、製品ブランドでは、ブランド個片化 (brand fragmentation)、組織構造上での脆さ、流通戦略上での弱さが起きるところに原因があるとしている。

つまり、総括的にいえば、製品ブランド体制をとる企業では、多くの場合、各製品の間に関係があることを感じられる程度が低い。企業は単なる個別ブランドの集合体 (house of brands) という形態になるから、ブランド相互間で相乗効果が発揮されない。各製品ごとに 1 つの企業経営があるようになって、1 つの企業としての組織的強さが出ないものになってしまう。セドンのいうところによれば、そうした製品ブランド企業では、多くの場合、「研究・開発、材料調達、製品製造、販売・マーケティング、人員確保・育成等がブランド製品ごとに行われる。……ブランド・マネジャーは、企業の従業員というよりも、ブランド (部門) ごとの従業員とっていいものになってしまう。……さらに流通経路がブランドごとに複数化し、企業単位として十分に統合化されたものにはならない」(Seddon, 2010, p.78)。

ちなみにこの点、すなわち、近年における「製品ブランド」から「企業ブランド」への傾向について、スイス・チューリヒ大学のマイエラー (Meierer, 2010, pp.1-3) は、次の諸点を指摘している。

第 1 に、そうした企業ブランド化傾向が進んでいるのは、企業レベルの要因として、近年、企業内部の統合を強化する必要があるためである。特に最近、企業の吸収や合同が改めて盛んになっているが、そうした場合には、ブランド面でも企業一本化を早急に行い、1 つの企業としての力を発揮できるようにすることが不可欠である。このような場合、以前では吸収企業のブランド力を活かすために、例えば事業部制をとり、製品ブランドとして残す方策がとられたりしたが、今日では、それよりも、吸収企業の融合化統合化を進め、企業全体としての力の向上を図ることの方が得策となっている。

第 2 に、利害関係者の観点からは、こうした他企業の吸収・合同の場合を含めて、何よりも企業全体の価値の向上が望まれるためである。企業全体が大となることによって、規模の経済が進み、コスト節減が起きること、それにより利益増大が可能になって、出資者はじめ利害関係者に対し分配を増やすことができ、企業レピュテーションの向上が望まれる。

第 3 に、今日では、何よりもグローバル化が顕著に進行しており、多くの国・地域・場所に

において競争し合っているブランドが増加している。その意味ではブランド・インフレーションが起き、ブランドの栄枯盛衰が激しくなっている。例えば、製品イノベーションを行った場合、これまでの製品の継続であるところの新型製品が発売されることになるが、それが旧来製品と同一企業の製品であることを示すためには、企業ブランドを前面に出すことになる。

第4に、こうしたこともあり、販売企業関係者の力が相対的に強いものとなっていて、それらとの取引力・交渉力からいっても、企業ブランド化し、企業を前面に出すことが得策となっている。

第5に、消費者の立場からすると、製品イノベーションによる新型製品の発売などがあると、前記のブランド・インフレーションもあり、商品選択で困難もしくは混乱が起きる恐れがあるから、製品の継続性を保証し明示するためにも、企業ブランドは望ましいことになる。

ところが、マイエラーによると、こうした製品イノベーションによる製品革新の場合や、企業の吸収・合同により生産企業名で変更があるような場合、さらには、製品ブランドが当該企業ブランドにより保証 (endorsement) される形をとるような場合、すなわち製品ブランドと並んで企業ブランドが併記されるような場合に、消費者はどのような影響をうけるかについての研究、なかならず、こうした場合に起きる間接的な影響についての研究は、これまでほとんどなされてこなかった。

そこで、本稿ではこれらのことをふまえ、次に、ブランド問題について現在におけるグローバル・ブランドの観点から論じているホリス (Hollis, 2010) の見解をレビューする。ホリスはミルウォード・ブラウン社を代表するブランド理論家である。

Ⅲ. ホリスのグローバル・ブランド論

1. ブランドの定義

ホリスは、ブランドとは何かから論を始めている。この点でかれは、ブランドは事業 (business) と同じものではない。ブランドは商標 (trade mark) や企業アイデンティティと同じものでもない。ブランドは、事業に付けられている化粧ベニヤのようなものでもないし、都合が悪いときや財政の苦しいときには無視されてもいいようなものでもないとし、そのうえにたって、ブランドの定義について次のような見解を提示し、それを出発点にしている。

ホリスのみるところ、ブランドについての最新の定義は、フェルドウィック (Feldwick, 2002) により提示されたもので、それは「ブランドとは消費者の心のなかにおける製品やサービスについての知覚・連想の集まり (a collection of perceptions associated with product or service)」と定義されるものである。しかし、これに対してホリスは、この定義には、そうした知覚・連想の集まりが個人レベルで考えられているに過ぎないという難点があると批判する。ホリスは、ブランドでは、単に個人ではなくて、多くの人が同様な知覚や連想の集まりを持つこと、すなわち、多く

の人が当該ブランド商品について共通の知覚や連想の集まりを持つことが肝心な点であるとして、改めて「ブランドとは、消費者の心のなかで長く保持されていて、かつ、多くの人々に共有されている一連の知覚や連想力 (a set of enduring and shared perceptions in the minds of consumers) である」と定義している (Hollis, 2010, p.13)。

その場合ホリスは、ただちに他方では、ブランドはあくまでも商品提供者の側から主体的に提示されるものであることを強調し、消費者側だけの要因で決まるものではないことを力説する。これは、ケラー (Keller, K. L.) らの顧客基盤理論に対する批判という意味をもつが、ホリスがいわんとするところは、ブランドは、あくまでも、当該ブランド商品の提供者が主体的に提示するものであるが、その成否は消費者の受容によってきまる二面的なものであるということにある。これが、後述のように、グローバル・ブランドの二面的規定となって現われる。ホリスのブランド理論の要諦はこの点にある。このうえにたってホリスは、ブランド一般について、それが有効なものであるための条件として、次の諸点を提示している。

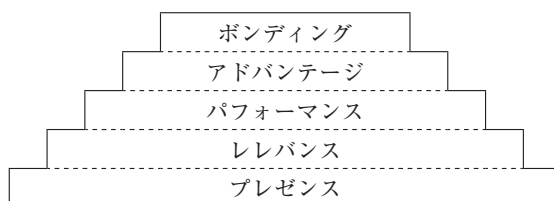
第1に、ブランドは統一的なテーマを追求するものである。この点は、後述のように、グローバル・ブランドでは特に重要な点である。第2に、ブランドの知覚や連想の中核をなすところの、ブランドとしての約束事 (brand promise) を明確にしておくことである。ブランドの約束事は、ブランドのエッセンスを表すものであるが、ホリスの見解によれば、それは消費者が当該ブランドについて感じる企業とのエモーショナルな結合感 (emotional bonding) の根源になるものであり、それは、要するに「1つの言葉で示されるエクイティ感」(one word equity) である。

ここでエクイティ感というのは、企業の実体を分有していることをいい、ブランドはそれが一語で買い手に伝わるようにするものであり、そうしたものとなっていることが必要であることをいうものである。ホリスがここで特に強調せんとすることは、消費者が日常的な買い物において1つの商品の選択に使う時間は、精々3〜7秒であるから、ブランドは容易に目印となるよう簡単なもの (shortcut) でなくてはならないということである。ホリスは、「消費者が買い物においてすべての情報をいちいちチェックすると考えるのは、全くの誤信である。…消費者は習慣的に買い物をするだけである」と断じている (Hollis, 2010, p.18)。

それ故第3に、ブランドは消費者の心のなかでいわば無意識に長く保持されていることを必要とするから、繰り返し訴えられることを必要とする。このためには、そのブランド商品を買ってみて良かったという知覚を消費者がもつことが肝要である。これは、第2の真なることの発見の機会 (the second moment of truth) といわれるが、これによって当該ブランド商品の理性認識的判断が企業とのエモーショナルな結合感に変わる。

総括的にいうと、ホリスによると、強いブランド形成のためには、次の5段階があり (図表2)、それに従って事を進めることである。これはブランド・ダイナミクス・ピラミッド (Brand-Dynamics Pyramid) とよばれるもので、グローバル・ブランドを含め、すべてのブランドに通じる原則と位置づけられているものである。

図表 2：ブランド・ダイナミクス・ピラミッド



出所：Hollis, 2010, p. 36.

第1の、最も土台となるレベルはプレゼンス (presence) で、消費者にブランドが意識的に知られる段階である。第2のレベルはレレバンス (relevance) で、消費者がそのブランド商品を見てみたり、買っていいと思うなど関心を持つ段階である。第3のレベルはパフォーマンス (performance) で、消費者が買って使ってみて品質などについて評価する段階である。第4のレベルはアドバンテージ (advantage) で、消費者がそのブランド商品を他の同一商品よりも優秀と判断する段階である。最後の最上位のレベルはボンディング (bonding) で、それを買い続けてもいいと思う段階で、ホリスによると、ボンディング段階にある消費者は、単なるプレゼンス段階の消費者よりも、少なくとも10倍ほど当該ブランド商品を購入する者である。

このうえにたって、ホリスは、強いブランドの条件としてイノベーションが必要であることを強調しているが、ただし同時に、イノベーションにおいて先発者であることは必ずしも必要ではないという。いわゆる後発の利益があることをいうものであるが、その際ホリスは、テリス／ゴールダー (Tellis and Golder, 2006) が、当時のアップル社の場合などを引き合いに出して、産業界全体をみると、先発者 (pioneer) で結局成功を収めることができなかったものは、実に64%に及ぶと指摘していることを紹介している (cited in Hollis, 2010, p. 53)。

こうしたことになるのは、先発者ではその製品に適切なブランドを付け、ブランド・ダイナミクス・ピラミッドに代表されるブランドの発展法則に基づいて、その製品を大衆的商品として育成し、かつ、その後適切にマネジメントすることができないものがあるからである。すなわち、先発者では、その製品が大衆的商品として生成するまでは市場の支配者たりうるが、大衆的商品となるや脱落するものが多いのである。当該商品が大衆的商品として定着した後においても、先発者が保有できた市場占有率は、テリス／ゴールダーに拠ってホリスが述べているところによると、平均して6%であるに過ぎない。

そこでホリスは、イノベーションにはビジョンのみならず、それを継続して育成してゆく強い意志とマネジメントが不可欠であることを強調し、「イノベーションだけでは、ブランドの成功は保証されない。先発者の剣は両刃の剣であり、自分を死に追いやる剣 (bleeding edge) になることが実に多いものである」と述べている (Hollis, 2010, p. 53)。イノベーションの成果は、ブランドの強さとなって結実することが必要である。すなわち、イノベーションとブランディングとの強い結合が不可欠であるというのが、ホリスの言わんとするところである。

2. グローバル・ブランドの規定

このうえにたってホリスは、グローバル・ブランドの要件を明らかにしようとする。その際出発点になっているのは、1980年代コカ・コーラがグローバル化の一層の進展を目指し、それを規模の経済の一層の展開により推進するものとし、そしてそれを集権化と標準化の一層の進展により実現しようとしたが、結果、失敗に終わっていることである。この後コカ・コーラは、グローバルな集中化と、地域的特色に基づく多様化とのバランスのある進路という戦略に転換し、成功を収めている。

ホリスはこのことを紹介し、グローバル・ブランドの原則はこの点、すなわち、規模の経済の追求に立脚する一貫的集中化（consistency）と、地域的浸透性を目指す高度な適応性（high adaptation）との間で、つまり、グローバル的一貫性とローカルの弾力性との間で、適度なバランスをとるところにあると主張している。

これは、いうまでもなく、前記のブランド一般についての、売り手側によるブランドの主体的提示と、買い手側の購買行為によるブランド有効性の最終的決定という二面性規定に照応するものであり、それがグローバル・ブランドの二面性規定として発現しているのであって、ホリスのブランド理論、およびグローバル・ブランド理論の根本原則は、この二面性規定にあることを示すものである。ちなみにホリスは、グローバル・ブランドについては、それを「その生成の源泉となった国の文化（original culture）を超え（transcend）、異なった諸国や諸文化圏の消費者たちと強い関係を展開しているブランド」と定義している（Hollis, 2010, pp. 25-26）。

このうえにたってホリスは、グローバル・ブランドの確立のための要件を提示しているが、まず、グローバル・ブランドといえるかどうかを判定する方法として、グローバル・ブランド・パワー・スコア（Global Brand Power Score: GBPS）を提示する。その計算では、まず、対象となる諸国における当該ブランドに対してボンディング感を持つ人たちの平均的割合（ボンディング率）が計算される。次に、それぞれの国で当該ブランド商品が買い手に対して持つ当該ブランドの浸透度の強さを示す乗数（multiplier）が計算される。それは、当該ブランド商品におけるボンディング率が33%以上の場合“強いブランド”として計算するものである。そして、グローバル・ブランド・パワー・スコア（GBPS）は、ボンディング率と乗数との積として示される。

その結果を、ホリスは図表3のごときランキング表で示しているが、そのデータは、2008年ミルウォード・ブラウン社のブランド・ゼット・ランキング調査（図表1参照）のデータを用いたものである。この2008年調査では、例えば、ソフトドリンクの場合、コカ・コーラはデータ計測対象国（当該ブランド商品が進出していると認められる国）31か国中、30か国で“強いブランド”と認定される高いボンディング率を持ち、乗数は0.97（30 ÷ 31）とされている。これに対してセブンアップは、計測対象国が25か国で、そのなかで高いボンディング率を持つのは1か国だけであった。

ミルウォード・ブラウン社の場合、ブランド・ゼットのための計測対象ブランドは、1998

図表 3：グローバル・ブランド・パワー・
スコア・ランキング (2008 年)

順位	ブランド名	GBPS
1	Pampers	42.8
2	Nokia	37.5
3	Microsoft	33.0
4	Colgate	31.9
5	Coca-Cola	29.6
6	Nike	27.8
7	Sony	27.6
8	McDonald's	20.8
9	Adidas	17.0
10	IBM	16.4
11	Nescafé	14.3
12	Visa	12.4
13	Philips	9.4
14	Yahoo!	9.0
15	Pontene Pro-V	8.9
16	Axe	8.8
17	Dove	8.3
18	Carrefour	8.1
19	Nivea	8.1
20	Oil of Olay	7.7
21	Toyota	7.5
22	HP(Hewlett-Packard)	7.1
23	Vodafone	7.0
24	Chanel	6.5
25	Marlboro	6.3

出所：Hollis, 2010, p. 48.

年すでに 31 か国以上にわたり、対象ブランド数は 10,000 以上になっていたが、ホリスがここでグローバル・ブランドというのは、厳密には、2000～2007 年において 7 か国以上でブランド・セットの計測対象となったものをいう。それは、ブランド・セット計測対象の全ブランド約 10,000 のうち、329 ブランド(約 3%) だけであった。これ以外に 2～6 か国で計測対象となったブランドが約 13% あり、残りの約 84% は 1 か国でのみ計測対象となったものである (Hollis, 2010, pp. 50,101)。

つまり、7 か国以上でブランドとして有効性を持つと判断されたものは、約 10,000 ブランドのなかで、329 ブランドだけであったが、こうした定義のもとに選ばれたこれらのグローバル・ブランドをみると、以下のような原則的特徴点があると、ホリスはいう。しかし本稿筆者の私

見によれば、以下の諸特徴のなかには、グローバル・ブランド性に基づくものと、強いブランド一般の特徴と考えるべきものとが混在している。それは、対象とされているグローバル・ブランドが、前記のように、7か国でブランド有効性を持つものとされているためである。

とにかくグローバル・ブランドの特徴としてホリスが挙げている第1点は、強いブランドはすべての所で強いというものではないということである。図表1のグローバル・ブランド・ランキングで25位以上に挙げられているものでも、すべての国で強いのではない。例えばコカ・コーラは、インドではボンディング率が6%以下であった。同国では1977年、時のインド政府が製法の秘密を開示することを求めたのに対し、コカ・コーラではそれを拒否し、同国を去った歴史的事情がある。コカ・コーラは1993年には同国への再進出を果たしているが、その時にはコカ・コーラはグローバル一貫性重視の戦略をとり、地域的対応性で弱いところがあった。その転換が図られ、インド地域に対応する適応策がとられたのは2000年のことであった。

第2点は、強いブランドには優秀なビジネス・モデルが必要であるが、特にグローバル・ブランドでは、それは多様なニーズに対応できるものでなくてはならないことである。ただし、優秀なビジネス・モデルは強いブランドを保証するものではない。というのは、ビジネス・モデルは実際のビジネス遂行の土台をなすだけのものであって、そのビジネスが実際に優秀な結果をもたらすことを保証するものではなく、そうしたリスクを持つものであるからである。このリスクは、グローバル企業の場合、対象とする国や地域の多様性に対応できない場合、高いものとなる。そうした多様なニーズに対応したマーケティングなどの方法をとる必要があるからである。例えばマクドナルドは、一定品質の物をできる限り安価で提供することを根本方針にしているが、提供するメニューは、その地方・地域の事情に合わせたものとしている。

他方、ガソリン・スタンドのようなものの場合をみると、シェル等のグローバル・ブランドはそれほど圧倒的なビジネス成果（端的には売上高）を挙げているのではない。ビジネス成果からいえば、トップ・ブランドにも入っていない。ガソリン給油では、品質にほとんど変わりがないから、スタンドの立地場所や数、販売価格によって顧客数が決まることが多く、ブランド・ロイヤルティを確立するのが容易ではない事情がある。

第3点は、素晴らしいブランド経験（a great brand experience）が必要なことである。これは、換言すれば、当該ブランド商品について消費者が素晴らしいものであることを実感し、知覚することである。特に言語や風習等が異なる国や地域では、この経験、実感が重要な役割を演じる。これは、特にサービス産業に妥当することであるが、通常の物品でもこうしたサービス提供面があるから、それを成功的に遂行することが肝要である。ホリスは「多くの商品の物流・販売の実際面をみると、消費者に対し良い経験をもたらすよりも、消費者に嫌われたり敬遠される方法で行われていることが余りにも多い。これはひとつには、企業側で、消費者はとにかく安価なものを求めるものであるから、付加価値を下げてでも安価での提供に心がけることがベターであるとしているところが多いことに基づくが、これは、誤りである。成功しているブラ

ンドでは、消費者が素晴らしい経験をできるように、付加価値を高める努力をしている」と述べている。

第4点は、明確にして一貫したポジショニング (clear and consistent positioning) をとることである。これは、旧来のような細部の事を基準にした強いセグメンテーション策をとるよりも、当該ブランド商品の最も革新的部分を見失うことのないよう、核心的部分について一貫性を持たせることをいうものである。グローバル・ブランドは、ブランドとしての一貫性と地方的弾力性との統合という、ホリスの命題のうち、前者に力点を置いたものである。こうした一貫性を追求して成功している例として、安全カミソリのジレットが挙げられている。ジレットでは、絶えず製品イノベーションを行い、他の競争的商品を駆逐するのに成功しているが、ホリスによれば、その際安全カミソリの最上品という核心的部分はこれを一貫して堅持してきたこと、すなわち「イノベーションを1つの目的志向 (single-minded positioning) と結びつけて展開してきたことにより成功した」ものである (Hollis, 2010, p. 59)。

第5点は、ダイナミズムの精神 (a sense of dynamism) を持つことである。これは、グローバル・ブランドであるためには、単に最新流行のもの (the latest fashion) を提示するだけではなく、その業界のリーダーのごとくダイナミックに動くことをいう。重点は、当該業界のリーダー的位置を守ることである。ここでホリスは、ユニリーバ社の有名な洗剤ブランド、ダブ (Dove) を例に挙げている。ダブは、1950年代小さな石鹸ブランドとしてスタートしたが、今や80か国以上にわたり、年間39億USドルの売上を誇るものとなっている。このダブの例をみると、化粧品や洗剤等についてユニリーバ社が絶えず業界リーダーとして機能することを目標にしてきたことが看取できると、ホリスは述べている (Hollis, 2010, p. 62)。

第6点は、本物・実物性のセンス (sense of authenticity) を持つことである。本物・実物性は、単なる真正なものという意味ではなく、誰しものがそれを優秀なものと同めざるを得ないような、いわば万人妥当性 (compelling) を持つことをいう。それ故それはさらに、単に長い歴史を持つこと (strong heritage) をいうだけのものではなく、長い歴史のなかで優秀なものと同められ、成功してきたものをいうのであり、そのことは、取りも直さず、長い歴史のなかで多くの人により価値が認められてきたものであることをいうのである。ホリスはそうした一例として、香水を中心にしたシャネルを挙げている。香水業界では、近年、大量生産的な製品が出回っており、シャネルのような行き方は時代遅れではないかという声があるが、ホリスは、ボンディング率でみると、シャネルは、この業界で通常の割合の2倍以上になっており、計測対象国の9割以上で強力な顧客関係を保持している、と述べている (Hollis, 2010, p. 63)。

第7点は、強力な企業文化 (a strong corporate culture) を持つことである。これはすでに、幾人かの論者により提唱されてきたことであるが、ホリスは、ノキア社と、プロクター・アンド・ギャンブル社の例を挙げている。ノキア社では1990年代初頭携帯電話事業に進出する際に掲げた企業価値観、すなわち「消費者満足の追求、個人そして実績の重視、絶え間のない学習」とい

う企業文化が、企業全体に浸透したのが成功の最大要因であったといわれる。プロクター・アンド・ギャンブル社はすでに 1887 年従業員との間で利益分配制度を導入し、1892 年には従業員持株制度を始めていることで知られている。これら両社の場合について、こうした企業文化が単に紙の上の問題ではなく、従業員の血と肉となっていることが肝要であると、ホリスは締めくくっている。

以上は、ホリスがグローバル・ブランドの要件として提示しているものである。ホリスの場合、グローバル・ブランドの根本的命題は、既述のように、グローバルの一貫性と地域的多様性とのバランスある遂行を図るところにあるから、グローバル・ブランドの独自の問題は、強いブランドにあるというよりは、地域的弾力性を図るところにあると考えられる。そこで、この点について、ホリスがどのような所論を展開しているかを、次に考察する。

3. ローカル・ブランドの強さと弱さ

地域的浸透性は、ホリスのグローバル・ブランド理論の 2 大支柱の 1 つであるが、では、ローカル・ブランドの強みと弱さはどこにあるか。このことを確認するために、まず、ホリスらはミルウォード・ブラウン社の保有するデータを使い、グローバル・ブランドの全体的状況を提示している。それは、グローバル・ブランドの根源であるボンディング率の傾向を知るためのものであるが、それによると、ブランドのグローバル性とボンディング率との関係は、図表 4 のごとくであった。

図表 4：ブランド有効国数のいかんによる平均ボンディング率

種 別	国数による平均ボンディング率		
ブランド有効性が認められた国の数	1	2～6	7～
平均ボンディング率	6.5	5.7	4.8
対象ブランド数	4,512	920	265

出所：Hollis, 2010, p.102

これで目に付くことは、グローバル・ブランドは、平均ボンディング率においては、そうではないブランドとくらべて高くない状況にあることである。このことは、ある意味では当然なことである。というのは、同じ強さのブランドを対象にした場合、多くの国や地域に進出しているものとくらべて、1 か国でしかブランド有効性がなく、かつ、同程度のブランド有効性を持つ 1 国型ブランドの方が、平均してボンディング率は高いからである。換言すれば、ボンディング率の密度は、狭い活動範囲で同程度のボンディング有効性を持つブランドの方が高いはずである。ただし、前掲の図表 3 で紹介したグローバル・ブランド・パワー・スコア (GBPS) で上位 25 位を占めたブランドは、平均して 19% のボンディング率を有していたといわれる。

しかしこの調査結果に基づきホリスが述べているところによると、例外的なものは別にして、

一般的平均的にみると、世界中において等しくグローバル的に強いといわれるブランドは、そう多くない。グローバル・ブランドといわれるものでも、本国つまり原産国以外の他国においては、本国ほどのボンディング率を有していない。そうした進出国におけるボンディング率の低さを、本国＝原産国でのボンディング率の高さでカバーしているものが多い。

このことは、他方において、そうしたある1国（多くの場合は本国）で強力なホーム・ブランドがある場合には、その国へ他国ブランドが進出することは容易ではないことを意味している。

そこでホリスらは、このことをさらに追究するために、USA、イギリス、ドイツ、ロシア、中国、インド、メキシコ、ブラジルの8か国において、インタビュー・アンケート表形式による実態調査を行っている。それは、自動車、ビール、ファーストフード、シャンプーなどコンディショナーの5商品種について、グローバル・ブランドとローカル・ブランドを含めて91のブランド名を並記しておき、ごく短時間（一人およそ10分以内）に好みのブランド名と、好む理由にしろしをつける形で答えてもらうものであった。アンケート対象は3,307人（1国最低400人）であった。その結果は、グローバル・ブランドとローカル・ブランドに分けて、それぞれを好む理由ごとに分けて示すと、図表5のごときものであった。

これで見ると、自国産であることや自己文化の一環だからということを除いて、他の理由ではグローバル・ブランドが優位を占めている。ただし、購買志向性ではローカル・ブランドも好結果となっており、ホリスは「（他の条件を除外して考えると）ローカル文化と一体のものの方が、そうでないものより良い結果になっている」と総括している（Hollis, 2010, p. 104）。

ローカル・ブランドの強みは、ホリスによると、次の5点にある。第1にユニークなローカルなニーズや趣向に合っていること、第2に当該地域の人々はそのブランドとともに成育しノスタルジアを持つこと、第3に地域で生産され物流される強みを持つこと、第4にコミュニティとの強い結び付きがあること、第5に文化的同一性があることである。

そこでホリスは、「ローカル・ブランドが弱い所では、グローバル・ブランドが先頭をいき、その地位を続けるのであるが、その優位は保証されたものではない。それ故、当該ローカル文化やニーズを十分に考慮したローカル・ブランドは、グローバル・ブランドと堂々と戦いうるものとなりうる」と総括している（Hollis, 2010, p. 110）。

なお、ホリスによると、これまでとは異なった国や地域に進出する際、チェックされるべき点として次の8点が挙げられる。①社会経済的諸要因、②政治的および法制上の諸問題、③物的有形的ニーズの違い、④当該地方独特な好み・趣向・慣習、⑤マーケティングや広告に対する当該地方の考え方、⑥競争上の環境、⑦事業運営上および物流上の制約、⑧当該ブランドのステイタス。

図表 5：グローバル・ブランドとローカル・ブランドの好まれる理由

理 由	その理由を挙げた人の割合（％）		購買志向性の関連（○は有意性あり）	
	グローバル・ブランド	ローカル・ブランド	グローバル・ブランド	ローカル・ブランド
まず目に付き、買うか真剣に考えたもの	53	40		
簡単に目に付いたから	63	56	○	
他のブランドとの違いがはっきりしている	52	43	○	
品質が良いブランドだから	48	39	○	○
トレンド最先端のブランドだから	42	27	○	○
良き伝統があるから	42	31	○	○
自国産だから	27	56		○
自国文化の一環だから	21	42	○	○

出所：Hollis, 2010, p. 103.

4. グローバル・ブランドとローカル・ブランド

前掲の図表 5 から明らかなように、品質の優秀さ、時代の最先端を行くもの、良き伝統があるものという点などにおいて、一般に、グローバル・ブランドはローカル・ブランドよりも高い評価を得ている。というよりも、高い評価を得るだけのものを有している。そこでホリスは、結局、「多国籍企業はローカル企業に勝る優位性を持つ」という命題を提示している（Hollis, 2010, p. 128）。ただし、このことを実現するためには、次の 5 点が必要であるとする。

第 1 に、製品・サービスをローカル市場のニーズ・趣向に合わせることである。この点は、特に食品関係ブランドで肝要である。ホリスは、ピザ・ハットや KFC などが進出国の食慣習に合うようにすることによって、グローバル・ブランドとして成功している例を紹介している。

第 2 に、製品・価格戦略によって価値等式（value equation）を実現することである。これは、既述のブランド・ピラミッドの第 2 レベルをなすレレバンス（ブランド関心性）を成就するため、製品と価格との間でバランスをとること、つまり、適正な製品を適正な価格で提供することである。価格戦略の点では、進出国の既存同種類製品で低価格であるもののあることが多いが、ホリスはそれにならって低価格戦略をとることは避けるべきであると主張している。というのは、そうした国でもいずれ経済発展が進み、全体的に所得レベルが向上するから、そうした時に低価格戦略をとっていた製品は、低品質のものとして見捨てられる危険が大であるからである。市場進出は、本来のブランドで、本来の価格で行うことが王道なのである。安全カミソリのジレットはこの戦略を基本方針にしているといわれる。

第 3 に、ブランド形成の出発点をなすプレゼンスは強力に行い、当該ブランドのアイデンティティを明確に提示することである。ブランド進出にあたっては、当該ブランド商品が充分に出回り、とにかくブランドが知られることが先決事項である。特に同種製品についてなんらかの

既存ブランドがあるような場合には、それは、困難な事柄ではあるが、重要な事柄である。進出国が広大な場合には、広告の仕方やアプローチを変える必要が起きてくるかもしれない。適当なコミュニケーション手段をとることであるが、口コミも重要な役割を果たすことがある。

第4に、売り場における戦術でより積極的な方法をとることである。ただしこれは、進出国の事情に合わせて情況即応的な対応をとることが原則である。現地の人々は購買の仕方においても独特性があり、ローカルのなものである場合が多いから、弾力的対応が不可欠になる。

第5に、ブランドに対する消費者の態度は、一般的にいて、時の経過とともに、あるいは場所の変化とともに変わることが大いにあるものであるから、その変化を十分に把握しておくことが必要である。消費者のブランドに対する関係や態度は、もともと地域のいかんや所得のいかんにより異なるものであるが、特に新しい国や地域に進出する場合には、このことが大きな問題となる。この点をブランド・ピラミッドにかかわっていえば、既進出地域では当該ブランドのプレゼンス、レレバンス、パフォーマンスの段階は終わっており、アドバンテージをへてボンディングを確保することが課題になるが、新規進出国ではプレゼンスから始まるものであることが、改めて留意されるべきである。

総括的にいえば、要するに、新規市場進出にともなうメリット・デメリットを充分に比較・考量することであるが、その根本になることは、グローバル一貫性とローカル適応性とのバランスを図ることである。

次に、以上のようなホリスの見解と同様な観点にたつて、グローバル・ブランドの問題についてさらに具体的な展開を目指している、既述の所で言及したことのあるマイエラーの所説をレビューする。

IV. マイエラーのグローバル・ブランド論

1. 問題の定式化

マイエラーが現在のブランド状況について、端的には「製品ブランドから企業ブランドへの傾向」にあると認識していることについては、すでに述べたが、グローバル・ブランドの分析にあたり、その前提として、企業ブランドやブランディングについて改めて定義を行っている。マイエラーによると、企業ブランドとは「その企業の名称やロゴに限られるものではなく、……当該企業のアイデンティティを、他社のそれから区別する特色を示すものである」。一方、ブランディングとは「当該企業利害関係者との関係に対してブランドをもって有効で効果的なコミュニケーションをすること」であると規定されるものである (Meierer, 2010, p.5)。

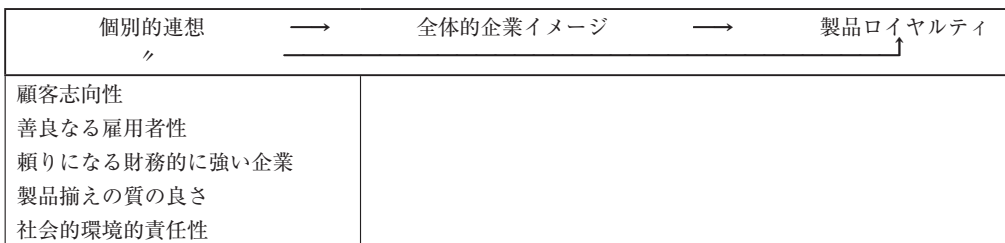
こうしたブランド・ブランディングの活動に対処するものとして、ブランド・マネジメントが成立するが、それにはブランド構造 (brand architecture) の違いが大きく作用をする。ブランド構造には、大別して、企業ブランド主体的なもの、製品ブランド主体的なもの、および、両者

の混合もしくはハイブリッド的なものがある。最後の混合もしくはハイブリッド的なものとは、製品ブランドに対し企業ブランドが保証ブランドとして併用されるもので、ヘンケル、ネスルはじめ多くのブランドでみられる。ただしこの場合でも、企業ブランドが主たるブランドとして前面にたつ場合と、逆に、前面にたつものは製品ブランドで、企業ブランドは単なる保証ブランドとして、どちらかといえば副次的役割を担うだけの場合がある。

これからわかるように、「製品ブランドから企業ブランドへ」という場合においても、企業ブランドの役割や位置づけは一義的なものではない。つまり、こうした場合グローバル・ブランドにおいても、企業ブランドは、企業ブランドそれ自体として機能する場合もあれば、保証ブランドとして機能する場合もあることになる。ここにおいてマイエラーが究明せんとするものは、こうした場合、両者においてどのような違いがあるかという問題である。すなわち、マイエラーの問題意識は、グローバル・ブランドについて、企業ブランドが企業ブランド自体として機能する場合と、保証ブランドとして機能する場合とにおける企業ブランドの役割を明らかにするところにある。

その場合、ブランドはどのような形で消費者に影響を与えるものであるのか。この点は、他の国・地域への進出を前提にするグローバル・ブランドにとっては、フレームワーク設定上キーポイントになるものである。そこでマイエラーは、基本的フレームワークとして、「個々の利害関係者が持つ当該企業についての個別的連想 (specific corporate association) は、全体的に凝固して企業イメージ (corporate image as a whole) となり、それが当該企業の製品についてのロイヤルティ (購買意欲) となって結実する場合もあれば、個別連想が直接的に製品ロイヤルティに影響する場合もある」という仮説をたて (図表6)、それがグローバル・ブランドの場合、検証調査においてどのように立証されるものとなるか、あるいは立証されない部分はどこにあるかを確かめようとする。

図表 6：グローバル・ブランドの基本的フレームワーク



出所：Meierer, 2010, p. 28.

その場合、利害関係者の個別的連想は、次の5要因により決まるとされている。①顧客志向性 (customer orientation)、②善良なる雇用者性 (good employer)、③頼りになる財務的に強い企業力 (reliable and financially strong company)、④製品揃えの質の良さ (product range quality)、⑤社会的環境的

責任性 (social and environmental responsibility)。

さらに、これらの要因は、グローバル・ブランドの場合、国情のいかんにより異なるかどうか重要ポイントになるとして、国を、個人主義的傾向 (individualism) の強い国と、集団主義的傾向 (collectivism) の強い国に分け、分析ができるようにしている。そして、分析は企業ブランドが純粋に企業ブランドとして機能する場合と、企業ブランドが保証ブランドとして機能する場合とに分けて行われている。

2. 純粋に企業ブランドとして機能する場合

この場合について、前記の「個別的連想→全体的企業イメージ→製品ロイヤルティ」、もしくは「個別的連想→製品ロイヤルティ」の仮説を検証するため、まず、次の5つの仮説が設けられた (Meierer, 2010, pp. 37-39)。

仮説1:「個別的連想の5要因は、企業イメージに肯定的な作用をする。そして他の国 (across country) に対しても同様である」。

仮説2a:「個別的連想のうち、『製品揃えの質の良さ』という要因は、すべての国において、製品ロイヤルティに対して直接的に肯定的に作用をする」。

仮説2b:「個別的連想のうち、『顧客志向性』、『善良なる雇用者性』および『社会的環境的責任性』という要因は、集団主義的文化では、製品ロイヤルティに対して直接的に肯定的に作用をする」。

仮説2c:「個別的連想のうち、『頼りになる財務的に強い企業力』という要因は、個人主義的文化では、製品ロイヤルティに対して直接的に肯定的に作用をする」。

仮説3:「企業イメージは、製品ロイヤルティに肯定的に作用するが、その度合いは集団主義的文化の場合の方が強い」。

これらの仮説について妥当性の可否を判断するための検証調査は、化粧品・洗剤等のなかから任意に選ばれた、ドイツ原産国のブランド製品を対象にして、2008年8～10月、ドイツ、フランス、ロシア、ルーマニア、USAの5か国を対象に行われた。このうち、フランスは同ブランド製品が約100年前に進出した国である。USAは1986年に進出し、ロシアやルーマニアは1990年東欧社会主義体制崩壊とともに進出した国である。調査は15歳以上の者を対象にして、それぞれの国で1,200人、合計6,000人以上について、アンケート表に基づくインタビュー方式で行われた。前記5か国のうち、ロシアとルーマニアは集団主義的文化の国とされている。

その調査結果によると、仮説1の「個別的連想→企業イメージ」、および、仮説2aの「製品揃えの質のよさ→製品ロイヤルティ」は、すべての国で検証された。仮説2b～2cについてみると、USAでは「顧客志向性」と「頼りになる財務的に強い企業力」が高スコアであったのに対して、ドイツとフランスでは「社会的環境的責任性」が高スコアであった。仮説3は立証され、個人主義的文化の国と集団主義的文化の国とでは、違いがあることが明らかにされた。

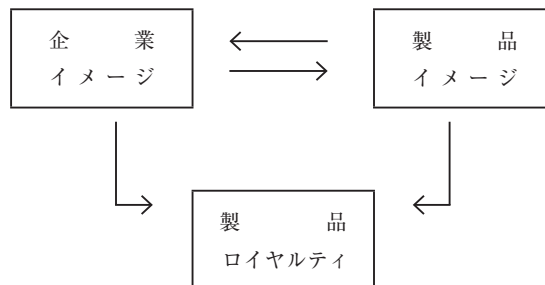
以上の結果を総括的にして、マイエラーは、純粋に企業ブランドとして機能する場合についてみると、標準化した統一的な企業ブランドが国際的イメージとして通用することは認められるが、こうした標準化した企業ブランドが、すべての国において同様な仕方では製品購入に結び付くということはいえないと結論づけている (Meierer, 2010, pp. 49-50)。例えば、集団主義的文化傾向の強い国では、企業イメージが当該企業製品を購入する意欲に結び付く傾向が強いが、個人主義的文化傾向の強い国では、その程度は弱いし、USA のようにさらに具体的に企業の財務的強さや顧客志向性などが重視される国もある。

3. 企業ブランドが保証ブランドとして機能する場合

この場合は、消費者に対する働きかけにおいて、製品ブランドだけでは不十分であるから、企業ブランドがそれを補う保証ブランドとして必要であることをいうものである。グローバル分野においてこのことが有効であるためには、自国以外の他の国や地域においても、製品ブランドと企業ブランドとが相互に関連したものとして、できれば一体的なものとして、消費者に知覚されることが必要である。

そして、こうした製品ブランドと企業ブランドとの相互一体性の知覚が、消費者の製品購入意欲に与える直接的もしくは間接的な影響には、国により異なるものがあるかどうかを知ることが肝要なこととなる。その概念図は図表 7 のように示される。そこでこの場合には、次のような 5 つの仮説が設定されている (Meierer, 2010, pp. 101-103)。

図表 7：企業ブランドが保証ブランドとして機能する場合の概念図



出所：Meierer, 2010, p. 94.

仮説 1：「企業イメージと製品イメージとは肯定的な相互関係にあることが、すべての国で認められる」。

仮説 2：「企業イメージは製品イメージに肯定的な影響を与えることによって、製品ロイヤルティに対して直接的に肯定的な影響を与えるとともに、間接的にも影響を与えることが、5 か国すべてで認められる」。

仮説 3：「製品イメージは企業イメージに肯定的な影響を与えることによって、製品ロイヤル

ティに対して直接的に肯定的な影響を与えるとともに、間接的にも影響を与えることが、5か国すべてで認められる」。

仮説4：「企業イメージが製品ロイヤルティに与えるすべての（直接的および間接的）影響は、集団主義的文化における場合の方が高い」。

仮説5：「製品イメージが製品ロイヤルティに与えるすべての（直接的および間接的）影響は、個人主義的文化における場合の方が高い」。

これらの仮説の検証調査は、マイエラーの記述によると、前項で述べた2008年8～10月の調査と共に行われたものとみられ、対象5か国も、サンプル数計6,000も同じで、ロシアとルーマニアが集団主義的文化の国とされていることも同様である。

調査結果をみると、仮説1は、フランス以外では、立証された。すなわちフランスでは、他の国と異なって、製品イメージと企業イメージとの間に有意な関係があるという結果にはならなかった。次に、仮説2、すなわち「企業イメージ→製品ロイヤルティ」という関連があることはすべての国で立証されたが、仮説3のうちで、「製品イメージは企業イメージに肯定的な影響を与えることによって、製品ロイヤルティに間接的影響を与える」部分は、フランスでは立証されなかった。

これらのことは、フランスの消費者では製品と（同製品製造の）企業とを結び付けて考える傾向が、他の4か国とくらべて、弱いことを意味し、製品ブランドの弱さを企業ブランドで補強することが難しいことを示している。他方、仮説4および5は、集団主義的文化では、製品ロイヤルティに与える影響は、製品イメージよりも企業イメージの方が強いことをいうもので、共に立証されている。

この問題領域についての以上の結果を総括的にみると、フランスでは例外的なところがあるが、全般的には、消費者は製品ブランドと企業ブランドとの相互関連性、相互一体性を知覚し、そのことによって当該企業製品の購入について影響をうけると考えることができる結果となっていることからいって、製品ブランドを企業ブランドで保証することは、一般的には、有効性があるものと判断される。

しかし他方において、消費者行動において上記のようにフランスではやや例外的なところがあることや、集団主義的文化では企業イメージが強く、個人主義的文化では製品イメージが強いことなどからいっても、この点では国や地域によって異なるところがあると考えべきものとなっている。マイエラーは、この問題領域ではこの点が充分留意されるべきであると述べている（Meierer, 2010, pp. 120-121）。

以上で考察したところの、企業ブランドが純粋に企業ブランドとして機能する場合と、企業ブランドが保証ブランドとして機能する場合とを合わせて、全体的に言えば、グローバル・ブランドについては、「グローバルに考え、ローカルに行動する」が、マイエラーの提唱する結論のスローガンである（Meierer, 2010, p.5）。

V. おわりに

以上において、「製品ブランドから企業ブランドへの傾向」にかかわって、主要な見解について、企業ブランドの特色を考察し、続いてグローバル・ブランドの特徴についてレビューしてきたが、ホリスの提示している前記のグローバル・ブランド・パワー・スコア・ランキングをみると、製品ブランドで上位を占めているものが結構ある。

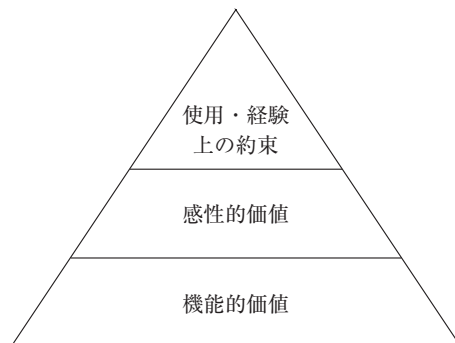
しかしこのことは、特にグローバル・ブランドでは今や企業ブランドが主流を占めつつある、あるいは、企業ブランドの方が強力な武器になるということを覆すものではないし、そのように主張するものでも全くない。製品ブランドでも強力なものは、当然、グローバル・ブランドとして有効性を持つのであり、このことが軽視されてはならないことをいうだけのものである。

換言すれば、問題は、いうまでもなく、製品ブランドか企業ブランドかにあるのではなく、グローバル・ブランドにおいても強力なブランドを形成することであり、それには、現段階では、一般的には企業ブランドの方が有効性が高い。特にこれからグローバル・ブランド化をめざす場合には、そうであることを指摘しているところに本稿の主旨はあると理解していただきたい。ただしその場合、最近のスマートフォンの例でもわかるように、例外はある。

スマートフォンの例などからみると、ブランドの根源的な力は、究極的には、その製品の技術的優秀さにあるように思われる。こうした見解の最近における代表的なものに、ヅ・シェルナトニ（de Chernatony, 2002, p. 19; 2010, pp. 12-13）の所論がある。

それによると（図表8）、ブランドとは、機能的（functional）な価値を土台として、そのうえに感性的（emotional）な価値があって、その頂点に当該製品の使用・経験についての約束（promised experience）があるブランド三角形（brand triangle）をなすものとして規定される。グローバル・ブランドを含めて、（製品生産者側の）ブランドの定義としては、これが聞くべき1つのものと思われる。特に企業もしくは製品としてのこれまでの実績が必ずしも伝わらない自国以外の他の国や地域に進出する場合には、つまり、そうした所でグローバル・ブランドとして認められる

図表 8：ブランド三角形



出所：de Chernatony, 2010, p. 12.

ようになるためには、究極的な根源は技術的優秀さにあり、それがエモーショナルなコミットメント感やロイヤルティ感をもたらすものと思料する。

参考文献

- Branch, S. (2001), AC Nielsen Gives 43 Brand Global Status, *Wall Street Journal*, 31 October: B8.
- de Chernatony, L. (2002), Would a Brand Smell any Sweeter by a Corporate Name? *Corporate Reputation Review*, Vol.5 ; reprint in: Elliott, R. (ed.) (2009), *Brands and Brand Management*, Vol.3, London: Routledge, pp.16-40.
- de Chernatony, L. (2010), *From Brand Vision to Brand Evaluation*, 3rd ed., Amsterdam: Elsevier.
- Feldwick, P. (2002), *What is Brand Equity Anyway?* Henley-on-Thames: World Advertising Research Center.
- Hatch, M. J. and Schultz, M. (2003), Bringing the Corporation into Corporate Branding, *European Journal of Marketing*, Vol.37; reprint in: Elliott, R. (ed.) (2009), *Brands and Brand Management*, Vol.3, London: Routledge, pp.71-95.
- Hollis, N. (2010), *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market*, New York: Palgrave.
- Meierer, M. (2010), *International Corporate Brand Management : Evaluating Standardized Corporate Branding Across Countries*, Wiesbaden: Gabler.
- 大橋昭一 (2011) 「現代における企業ブランド価値評価理論の動向—統合的ブランド理論の立場からの論調—」『関西大学・商学論集』第56巻第3号, 87-110頁
- 大橋昭一 (2013) 「企業のイメージ・レピュテーション・ブランドの関係についての考察—企業ブランド化の傾向における一側面」『和歌山大学・経済理論』第372号, 13-33頁
- Seddon, J. (2010), How Strong Global Brands Create Lasting Value, in: Hollis, N., *The Global Brand: How to Create and Develop Lasting Brand Value in the World Market*, New York: Palgrave, pp.67-82.
- Steenkamp, J. E. M., Batra, R. and Alden, D. (2003), How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value, *Journal of International Business Studies*, Vol.34; reprint in: Reley, F.D. (ed.) (2010), *Brand Management*, Vol.4, Los Angeles : Sage, pp.399-418.
- Suiden, N., Kassim, N. M. and Hong, H. (2006), The Effect of Corporate Branding Dimensions on Consumers' Product Evaluation: A Cross-cultural Analysis, *European Journal of Marketing*, Vol.40; reprint in: Reley, F. D. (ed.) (2010), *Brand Management*, Vol.4, Los Angeles: Sage, pp.109-131.
- Tellis, G. and Golder, P. (2006), *Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets*, Los Angeles: Figueroa Press.
- Werther Jr. W. B. and Chandler, D. (2005), Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance, *Business Horizon*, Vol.48; reprint in: Elliott, R. (ed.) (2009), *Brands and Brand Management*, Vol.3, London: Routledge, pp.338-351.

Theories of Global Brand: its Characteristics

Shoichi OHASHI

Abstract

Branding is becoming increasingly globalized as economies around the world become more closely linked. In a sense, globalization is itself nothing more and nothing less than the globalization of brands. This paper surveys the processes by which product brands and corporate brands have responded to economic globalization, and examines the claim made by many researchers, who argue that what is important in global branding is not which corporate or product brand is better, but the brand's technically valuable qualities.